Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
nr 24/2011

**Łukasz Sułkowski**

Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

# Pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną

**Streszczenie.** Artykuł stanowi próbę oceny możliwości zastosowania teorii tożsamości w naukach o zarządzaniu. Rozważone zostały: paradygmaty tożsamości, definicje tożsamości oraz relacje pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną. W drugiej części poddano analizie najbardziej rozpowszechniony w dyskursie organizacyjnym model tożsamości organizacyjnej oraz opisano możliwości jego aplikacji do zarządzania.

**Słowa kluczowe:** tożsamość, tożsamość organizacyjna, kultura organizacyjna

## Wstęp

Problematyczność pojęcia „kultura organizacyjna" oraz rozwój podejść interpretatywnych, krytycznych i postmodernistycznych w zarządzaniu doprowadziły do wzrostu zainteresowania koncepcją tożsamości organizacyjnej. Tożsamość organizacyjna jest traktowana w literaturze przedmiotu dwojako. Niektórzy autorzy uważają, że mieści się ona w nurcie kulturowym i stanowi wartościowe poznawczo pojęcie, które można wykorzystywać obok kultury organizacyjnej. Inni badacze wskazują, że tożsamość organizacyjna mogłaby stać się rdzeniem dyskursu kulturowego, zastępując nawet mgliste pojęcie kultury organizacyjnej. Artykuł stanowi próbę oceny możliwości zastosowań koncepcji tożsamości organizacyjnej w nurcie kulturowym w zarządzaniu[1].

## 1. Tożsamość w różnych paradygmatach nauk społecznych

[1] M.J. Hatch, M. Schultz, *Living with Multiple Paradigms. The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies*, „Academy of Management Review" 1996.

Zagadnienia tożsamości indywidualnej i zbiorowej należą do ważniejszych koncepcji wykorzystywanych we współczesnych naukach społecznych i humanistycznych. Sama koncepcja tożsamości jest głęboko zakorzeniona w paradygmacie interpretatywno-symbolicznym, ponieważ wykorzystywali ją szeroko twórcy tego nurtu współczesnej myśli, tacy jak: G.H. Mead oraz H. Blumer[2]. Twórcy interakcjonizmu symbolicznego określali tożsamość jako „koncepcję siebie"[3], „symboliczną interpretację jednostki, odnoszącą się do tego, czym się jest we własnym przekonaniu i czym chciałoby się być"[4], „całość konstruktów podmiotu odnoszonych wobec siebie, która nie jest prostą sumą elementów, lecz ich syntezą"[5]. „Tożsamość" jest w naukach społecznych pojęciem znaczącym, choć niejednoznacznym i tworzącym „rodzinę wyrazów"[6]. Informując o olbrzymiej liczbie publikacji dotyczących tożsamości, trzeba wspomnieć o klasykach, takich jak: G.H. Mead, H. Tajfel i J. Turner[7] oraz E. Goffman[8]. Interakcjonistyczne rozumienie tożsamości wyrastało zatem z socjologii, z czasem jednak rozpowszechniło się w psychologii społecznej, antropologii kulturowej oraz naukach o zarządzaniu. W obrębie każdej z tych nauk skupiono się na poziomach swoistych dla ich problematyki badawczej: psychologia zajmuje się raczej tożsamością indywidualną, socjologia i antropologia tożsamościami zbiorowymi, zaś nauki o zarządzaniu tożsamością organizacyjną.

Podejście postmodernistyczne i krytyczne do problematyki tożsamości rozwinęło się wraz z poststrukturalizmem za sprawą M. Foucault, J.F. Lyotarda, J. Derridy[9]. Najważniejsze aspekty postmodernistycznego rozumienia tożsamości są związane z jej defragmentacją, dekonstrukcją, wewnętrzną sprzecznością i paradoksalnością. Z kolei rozumienie krytyczne, ściśle związane z postmodernizmem, kładzie akcent na rozumienie tożsamości jako swoistego „więzienia" dla ego, które dyscyplinuje i sankcjonuje formy ekspresji. Tożsamość w znaczeniu krytycznym – choć również zdezintegrowana – może jednak podlegać roż-

[2] G.H. Mead, *Umysł, osobowość, społeczeństwo*, Warszawa 1975.

[3] A. Brittan, *The Privatized World*, London 1977, s. 102, za: Z. Bokszański, *Tożsamość, interakcja, grupa*, Łódź 1989, s. 12-13.

[4] H. Rodriguez-Tomé, F. Bariaud, *La structure de l'identité à l'adolescence*, w: *Identités collectives et changements sociaux*, red. P. Tap, Toulouse 1980, s. 61, za: Z. Bokszański, op. cit. s. 12.

[5] H. Bausinger, *Sensless Identity*, w: *Identity: Personal and Socio-Cultural. A Symposium, Acta Universitatis Upsaliensis*, Uppsala, 1983, s. 337, za: Z. Bokszański, *Tożsamość, interakcja, grupa*, Łódź 1989, s. 12.

[6] F. François, *Identité et hétérogénite de l'espase discursif*, w: *Identités collectives et changements sociaux*, red. P. Tap, Toulouse 1980, s. 345, za: Z. Bokszański, *Tożsamość, interakcja, grupa*, Łódź 1989, s. 13.

[7] H. Tajfel, J. Turner, *An Integrative Theory of Intergroup Conflict*, w: *The Social Psychology of Intergroup Relations*, red. W.G. Austin, S. Worchel, Oxford 1979.

[8] E. Goffman, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, oprac. J. Szacki, Warszawa 1981.

[9] M. Foucault, *Power Knowledge Selected Interviews & Other Writings*, New York 2000.

nym formom manipulacji, pod którymi kryje się dążenie do dominacji i sprawowania władzy[10].

## 2. Od tożsamości indywidualnej do tożsamości organizacyjnej

W naukach o zarządzaniu pojęcie „tożsamości organizacyjnej" jest stosunkowo nowe, ponieważ pojawiło się dopiero w latach 80., a zaczęło się rozpowszechniać na przełomie XX i XXI w. Być może z tego powodu jednocześnie rozwijają się interpretatywne, postmodernistyczne oraz krytyczne interpretacje tożsamości organizacyjnej.

Badania tożsamości prowadzone na gruncie psychologii społecznej i socjologii dotyczyły tworzenia się i rozwoju „ja społecznego" przez jednostki. Czy należy zatem odnosić je do poziomu aktora zbiorowego, jakim niewątpliwie jest organizacja?

Wielu badaczy optuje za przeniesieniem pojęcia „tożsamości" na grunt zbiorowości, w tym i organizacji. R. Jenkins posługuje się określeniem „kolektywnie podzielanych tożsamości"[11]. M.J. Hatch i M. Schultz, nawiązując do koncepcji G.H. Meada, wskazują, że organizacja dysponuje tożsamością („ja przedmiotowe" i „ja podmiotowe")[12]. J. Dutton i J. Dukerich opisują proces odzwierciedlania się tożsamości organizacji w jej wizerunku[13]. Można zatem dostrzec proces zakorzeniania się koncepcji tożsamości w teorii nauk o zarządzaniu.

Tożsamość organizacyjna to odpowiedź członków organizacji na pytania „kim jesteśmy jako organizacja" oraz „kim chcielibyśmy być". Jeżeli wychodzimy z założenia, że organizacja jest czymś więcej niż tylko zbiorem działań jednostek, to sensowne wydaje się poszukiwanie społecznych przejawów organizowania, takich jak: kultura, zarządzanie, strategia czy struktura. Określenie tożsamości jako „symbolicznej, zbiorowej interpretacji ludzi tworzących organizację, odnoszącej się do tego, czym organizacja jest i jaka chciałaby być", jest klarowne. Jednak aby pojęcie to mogło być użyteczne, niezbędne jest zróżnicowanie tożsamości od kultury, wizerunku oraz misji i wizji organizacyjnej.

---

[10] *Casting the Other: the Production and Maintenance of Inequalities in Work Organizations*, red. B. Czarniawska, H. Höpfl, London 2002.

[11] R. Jenkins, *Social Identity*, London 1996.

[12] M.J. Hatch, M. Schultz, *The Dynamics of Organisational Identity*, w: *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford – New York 2004, s. 380.

[13] J. Dutton, J. Dukerich, *Keeping Eye on the Mirror: Image and Identity in Organisational Adaptation*, „Academy of Management Journal" 1991, nr 34, s. 517-554.

Tożsamość pozostaje w warunkach stabilnych w organizacji przedmiotem zbiorowego, często domyślnego konsensu. Explicite problem pojawia się dopiero w sytuacji napięć i zmian, kiedy uporczywie powracają pytania o kluczowe wartości oraz zderzają się sprzeczne wizje rozwoju organizacji. S. Albert i D.A. Whetten zaproponowali, by efekt tych poszukiwań – stanowiący owoc zbiorowego konsensusu dotyczącego wartości, kultury organizacyjnej, filozofii działania, orientacji, pozycji rynkowej, domeny działalności, misji i wizji oraz członkostwa organizacyjnego – uznać za przejawy tożsamości organizacyjnej[14]. Tożsamość organizacyjna powinna zatem spełniać trzy kluczowe kryteria. Pierwszym z nich jest kryterium stwierdzania kluczowych cech organizacji. Tożsamość organizacji powinna odzwierciedlać jej esencję, podstawowe kwestie „egzystencjalne", wokół których powstał konsens członków organizacji. Drugim z czynników jest kryterium stanowienia zróżnicowania. Tożsamość organizacyjna tworzona jest przez poczucie odrębności członków organizacji. Identyfikują się oni z organizacją, definiując jej granice, kryteria przynależności i wykluczania. Trzecie kryterium dotyczy ciągłości czasowej. Tożsamość jest efektem poczucia kontynuacji temporalnej. Organizacja jest zintegrowana poprzez konwencje prawne i zarządcze, a te z kolei są podtrzymywane dzięki przekonaniu członków organizacji i innych w otoczeniu o kontynuowaniu istnienia samej organizacji pomimo dokonujących się zmian[15]. Do tych trzech kryteriów zaproponowanych przez S. Alberta i D.A. Whettena można dodać czwarte. „Tożsamość organizacji" jest fenomenem ponadjednostkowym i społecznym. Różnicujący i podtrzymywany przez członków organizacji w czasie sens istnienia (*esprit du corps*) jest przejawem funkcjonowania grupy społecznej, a nie tylko wybranych jednostek (np. właścicieli, zarządzających czy innych interesariuszy).

Czy bez pojęcia „tożsamości", analizując społeczne aspekty organizowania, można się obyć? B.E. Ashforth i F. Mael wskazują, że proces uzyskiwania społecznej tożsamości jest podstawowym warunkiem podejmowania jakichkolwiek działań grupowych. „Grupa psychologiczna" definiuje w kategoriach członkostwa. Utożsamianie się z grupą jest również najważniejszym mechanizmem partycypacji. Wśród przejawów manifestowania się społecznej tożsamości wskazać można poczucie odrębności grupy, dążenie do jej utrzymania oraz prestiż grupy[16]. Pojęcie „tożsamości" jest ściśle związane z określeniem identyfikacji, czyli utożsamiania się z grupą (*identification*). Teorie społecznej identyfikacji wzbogacają rozumienie tożsamości organizacyjnej. Jednak w więk-

[14] S. Albert, D.A. Whetten, *Organizational Identity*, w: *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford – New York 2004, s. 90.

[15] Ibidem, s. 90-91.

[16] B.E. Ashforth, F. Mael, *Social Identification Theory and the Organisation*, w: *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford – New York 2004, s. 134-142.

szości badań nad kulturą organizacyjną i przywództwem zjawisko identyfikacji z organizacją było mieszane z internalizacją jej wartości oraz z zaangażowaniem. Identyfikacja z grupą oznacza utożsamianie się z nią, zaś internalizacja to przyjmowanie i asymilowanie wartości wyznawanych przez grupę. Identyfikacja z organizacją nie musi skutkować internalizacją wartości organizacyjnych, a utożsamianie się z całą organizacją nie warunkuje utożsamiania się z jej członkami. Zaangażowanie z kolei odnosi się do podejmowania względnie dużego wysiłku w pracy na rzecz organizacji – jego źródłem może, ale nie musi być identyfikacja z grupą. Rozróżnienie tych trzech pojęć pozwala wskazać na identyfikację jako źródło tożsamości organizacyjnej, zaś na internalizację jako mechanizm jej wzmacniania i rozpowszechniania wśród adeptów. Powstawanie tożsamości organizacyjnej dokonuje się w procesach komunikacji i negocjacji znaczeń, co sugeruje, że jest ona silnie osadzona na poziomie grupy i zespołu, podczas gdy jej występowanie w skali całości dużych organizacji rodzi według wielu autorów problemy teoretyczne[17]. Zatem wydaje się, że rozważań na temat tożsamości nie powinno się pomijać, analizując funkcjonowanie organizacji. Pozostaje do rozstrzygnięcia problem, czy celowe jest tworzenie teorii „tożsamości organizacji" rozumianej jako całość oraz badanie procesów tworzenia się, utrzymywania i zmian tożsamości grupowej.

## 3. Tożsamość a kultura organizacyjna

Swierdzono, że kwestia rozróżnienia pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną nastręcza pewnych problemów. Określenia kultury organizacyjnej są na tyle szerokie, że obejmują zazwyczaj przynajmniej częściowo tożsamość organizacyjną. Szczególnie odnosi się to do definicji kultury organizacyjnej tworzonych na gruncie paradygmatu interpretatywno-symbolicznego (zob. tab. 1).

Porównując określenia kultury organizacyjnej do kryteriów definiowania tożsamości organizacyjnej, można dostrzec podobieństwa, ale i pewne różnice. Wszystkie trzy przytoczone sformułowania uwzględniają ciągłość czasową i społeczną konstytucję kultury organizacyjnej, która stanowi również charakterystykę tożsamości organizacyjnej. Dwie nowsze definicje spełniają również pierwsze kryterium, określając kulturę podobnie do tożsamości, jako kluczowe wartości („esencję"). Różnicę stanowi brak kryterium wyróżniania organizacji

Tabela 1. Definicje kultury organizacyjnej a kryteria definiowania tożsamości organizacyjnej

[17] Ibidem, s. 150.

| Autor | Definicja kultury organizacyjnej | Porównanie do tożsamości organizacyjnej |
|---|---|---|
| R. Likert i J. Likert | Dominujący wzorzec wartości, mitów, wierzeń, założeń, norm, ich uosobienia w języku, symbolach, artefaktach, jak również w technologii, celach i praktykach zarządzania, uczuciach, postawach, działaniach i interakcjach[a]. | Spełnione kryteria „esencji" organizacji i ciągłości czasowej. |
| E. Schein | Wzór podzielanych, fundamentalnych założeń, które dana grupa stworzyła, rozwiązując problemy adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej. Wzór można uznać za obowiązujący. Jest on wpajany nowym członkom organizacji jako prawidłowy sposób rozwiązywania problemów[b]. | Spełnione kryteria „esencji" organizacji, ciągłości czasowej i konstytucji społecznej. |
| G. Hofstede | „Zaprogramowanie umysłów" członków organizacji, a więc zespół skutecznie wpajanych przez grupę wartości, norm i reguł organizacyjnych[c]. | Spełnione kryteria zróżnicowania, ciągłości czasowej. |
| C. Siehl i J. Martin | Kultura organizacyjna może być traktowana jako spoiwo, które integruje organizację przez współdzielenie wzorów znaczeń. Kultura skupia się wokół wartości, przekonań i oczekiwań, które są podzielane przez członków organizacji[d]. | Spełnione kryteria „esencji" organizacji, ciągłości czasowej i konstytucji społecznej. |
| P.M. Blau | Swoiste, niepisane „reguły gry" społecznej w organizacji, które pozwalają uczestnikom życia społecznego rozumieć organizację i identyfikować się z nią[e]. | Spełnione kryteria zróżnicowania, konstytucji społecznej. |
| A. Pettigrew | Kultura jest systemem publicznie i wspólnie akceptowanych znaczeń dla danej grupy w danym czasie. Ten system pojęć, form, kategorii i obrazów pozwala interpretować ludziom ich własną sytuację[f]. | Spełnione kryteria „esencji" organizacji, ciągłości czasowej i konstytucji społecznej. |
| J. van Maanen | Kultura odnosi się do wiedzy, która jest przekazywana członkom grupy, aby się nią dzielić; wiedza takiego rodzaju służy informowaniu, osadzaniu w organizacji, kształtowaniu postaw i odpowiadaniu za rutynowe i nierutynowe działania członków danej kultury. Kultura jest wyrażana (lub konstytuowana) jedynie przez działania lub słowa swoich członków i musi być interpretowana przez pracowników organizacji. Kultura jako taka nie jest widzialna, zaczyna być widzialna jedynie poprzez jej reprezentację[g]. | Spełnione kryteria „esencji" organizacji, zróżnicowania, ciągłości czasowej i konstytucji społecznej. |
| L. Smircich | Sieci znaczeń utkane przez ludzi w procesie organizowania[h]. | Spełnione kryteria konstytucji społecznej. |
| G. Morgan[i] | Kultura organizacyjna zazwyczaj odnosi się do wzorca rozwoju odzwierciedlonego przez społeczne systemy wiedzy, ideologię, wartości, prawa i codzienne rytuały. | Spełnione kryteria konstytucji społecznej. |
| D. Denison[j] | Kultura odnosi się do głębokich struktur organizacji, które są zakorzenione w wartościach, przekonaniach i założeniach bliskich członkom organizacji. Znaczenie ustanawiane jest poprzez socjalizację z różnymi grupami, skupionymi w miejscu pracy. Interakcja odtwarza świat symboliczny, który daje kulturom zarówno dużą stabilność, jak i naznacza do pewnego stopnia niepewnością i kruchością – te właściwości wynikają z zależności systemu od poszczególnych działań. | Spełnione kryteria „esencji" organizacji, ciągłości czasowej i konstytucji społecznej. |
| R. Deshapand, R. Parasurman | Niepisane, postrzegane często podświadomie zasady, które wypełniają lukę pomiędzy tym, co niepisane, a tym, co się rzeczywiście w organizacji dzieje[k]. | Spełnione kryteria: konstytucji społecznej. |

[a] R. Likert, J. Likert, *New Ways of Managing Conflict*, New York 1976.
[b] E. Schein, *Organisational Culture and Leadership*, San Francisco 1982, s. 12.
[c] G. Hofstede, *Kultury i organizacje,* Warszawa 2000, s. 38-41.
[d] C. Siehl, J. Martin, *The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture?* w: *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership*, red. J. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim, R. Stewart, Elmsford – New York, 1984, s. 227-239.
[e] P.M. Blau, R. Scott, *Formal organizations: A comparative approach*, Stanford 2003, s. 298.

[f)] A.M. Pettigrew, *On studying Organizational Cultures*. *Administrative Science Quarterly*, „Qualitative Methodology" 1979, Vol. 24, nr 4, s. 570-581.
[g)] J. van Maanen, *Tales of the Field: On Writing Ethnography. Chicago Guides to Writing, Editing, and Publishing*, Chicago 1988.
[h)] L. Smircich, *Studing Organisations as Cultures*, w: G. Morgan, *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills – London – New Delhi 1983, C. Geertz, *The Interpretation of Cultures*, New York 1973, s. 39.
[i)] G. Morgan, *Images of Organization*, Thousand Oaks 1997.
[j)] D. Denison, *What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars*, „Academy of Management Review" 1996, nr 21(3), s. 1-36.
[k)] R. Deshapande, R. Parasurman , *Linking Corporate Culture to Strategic Planning* „Organizacja i Kierowanie" 1987, nr 6.

Źródło: opracowanie własne.

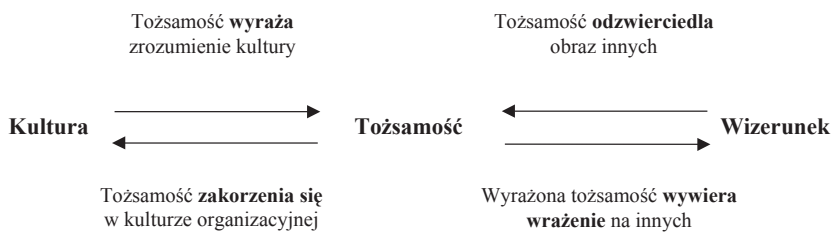
przez unikalną konfigurację wartości, która jest cechą tożsamości. Mimo bliskości określeń kultury i tożsamości organizacyjnej wydaje się jednak, że celowe jest wyraźne rozdzielenie tych pojęć. Strategor odróżnia kulturę od tożsamości, lokując kulturę na poziomie przestrzeni symbolicznej (idee, wartości, normy, wierzenia, mity), natomiast tożsamość organizacji na poziomie interpretacji indywidualnej tej przestrzeni – wizerunku wewnętrznego (fantazja, namiętność, kompleksy)[18]. Jest to określenie nawiązujące do psychospołecznego rozumienia tożsamości.

## 4. Model tożsamości organizacyjnej

Rozważania na temat względnie trwałych i kluczowych wartości wyróżniających organizację odwołują się nie tylko do pojęcia „tożsamości organizacyjnej" (*identity*), ale również „misji" (*mission*), „wizji" (*vision*), „kultury organizacyjnej" (*corporate culture*) i „wizerunku" (*image*). Niezbędne jest rozróżnienie tych pojęć i wskazanie punktów wspólnych.

„Misja organizacji" i „wizja organizacji" to sformułowania zaczerpnięte z zarządzania strategicznego. Są one definiowane w różny sposób. L.W. Rue i P.G. Holland zauważają, że misja określa istotę i sens istnienia organizacji poprzez sformułowanie najogólniejszych celów i domen działalności[19]. J. Brilman określa wizję jako krótką formułę, precyzującą główne powołanie i cele organizacji[20]. Misja organizacji powinna opierać się na kulturze i tożsamości organizacji, choć musi zawierać jedynie takie wartości, które zostały uznane za warte upowszechniania, tworzące pozytywny wizerunek organizacji. Wizja kreowana jest zwykle przez zarządzających, nie musi być upowszechniana; spełnia

[18] Strategor (Zespół autorów z Wydziału Strategii i Polityki Przedsiębiorstwa Centrum HEC – ISA), *Zarządzanie firm: Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa 1997, s. 503.
[19] L.W. Rue, P.G. Holland, *Strategic Management. Concepts and Experiences*, New York 1989, s. 7-8.
[20] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 2002, s. 79.




Rys. 1. Dynamika tożsamości organizacyjnej

Źródło: M.J. Hatch, M. Schultz, *The Dynamics of Organisational Identity*, w: *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford – New York 2004, s. 379.

ona rolę projekcji rozwoju organizacji opierającej się o założone cele oraz wartości. Oba te określenia są zatem bliskoznaczne, odnoszą się do uświadamianych, prospektywnych i wyrażanych celów oraz kluczowych wartości. Misja i wizja są rozmyślnie tworzone, uświadamiane i zazwyczaj upowszechniane z myślą o realizacji w przyszłości. Misja różni się zatem od tożsamości organizacji, choć często spełnia znaczącą rolę w jej formowaniu[21].

Można dostrzec sprzężenie zwrotne pomiędzy misją organizacji a jej tożsamością i kulturą. Kultura organizacyjna i tożsamość bazują na kluczowych wartościach i powstają dzięki współzależności spontanicznych i intencjonalnych działań zbiorowych.

M.J. Hatch i M. Schultz wyraźnie różnicują kulturę, tożsamość i wizerunek organizacji, wskazując jednocześnie na ich wzajemną zależność. „Tożsamość organizacyjna nie jest ani całkowicie uwarunkowana kulturowo, ani w pełni wynikająca z wizerunku organizacji; jest raczej tworzona przez współzależność tych dwóch sfer”[22] (zob. rys. 1).

Współzależność pomiędzy kulturą organizacyjną, tożsamością i wizerunkiem znajduje odzwierciedlenie w czterech procesach interpretatywnych, dokonujących się pomiędzy tymi sferami. Po pierwsze, chodzi o odzwierciedlanie (*mirroring*) obrazów samej organizacji tworzonych przez innych w jej tożsamości. Odzwierciedlanie wiąże wizerunek organizacji (jej obraz w oczach innych – otoczenia) z jej tożsamością. Po drugie, mamy do czynienia z procesem zakorzeniania się (*reflecting*) tożsamości w kulturze organizacyjnej. Tożsamość odciska piętno na kształcie wartości, norm i wzorów kulturowych organizacji, musi zostać osadzona

[21] L. Leuthesser, C. Kohli, *Corporate Identity: the Role of Mission Statements*, „Business Horizons” 1997, May-June, s. 59.

[22] M.J. Hatch, M.S. Schultz, *Scaling the Tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Image and Culture in Organizations*, w: *The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, red. M. Schulz, M.J. Hatch, M.H. Larsen, Oxford – New York, 2000, s. 24-25.

w kulturze. Prowadzi to do wyrażania (*expressing*) kultury organizacyjnej przez tożsamość. Kultura organizacyjna jest znana i upowszechniana przez wyrażone sformułowania tożsamości oparte na kulturze. Z kolei tożsamość wywiera wrażenie (*impressing*) na innych poprzez wizerunek. Cały model ma charakter sprzężenia zwrotnego[23]. Wydaje się, że celowe byłoby dodanie kryteriów misji i wizji, które również stanowią rodzaj wyidealizowanego obrazu organizacji i jej przyszłości, tyle że częściej tworzonego na użytek wewnętrzny. Zatem obok wizerunku organizacji do zarządzania wrażeniami służą również misja lub wizja – zatem powinny się one znaleźć w proponowanym schemacie obok *image*'u.

## 5. Zastosowania koncepcji tożsamości organizacyjnej

Tożsamość organizacyjna stanowi wyraz dążenia wspólnoty organizacyjnej do poszerzania swojego wpływu, a zarazem jest odbiciem gry wewnętrznych interesów – dlatego pozostaje niestabilna, zmienna i w różny sposób wyrażana w zależności od kontekstu. Znajduje to wyraz w postaci koncepcji wielości i elastyczności tożsamości organizacyjnych[24]. M.G. Pratt i A. Rafaeli proponują wielowarstwową koncepcję tożsamości organizacyjnej, której przejawem są badania symboli i artefaktów organizacyjnych, np. ubrań i strojów[25]. D.A. Gioia, M. Schultz i K. Corley opisują „adaptacyjną niestabilność" sposobów definiowania tożsamości organizacyjnej, pozwalającą z jednej strony podtrzymywać ciągłość poczucia przynależności do tej samej organizacji, a z drugiej przystosowywać się do zmian w otoczeniu[26]. „Praca nad tożsamością" (*identity work*) występuje w każdej interakcji organizacyjnej, mającej zarówno charakter rutynowego podtrzymywania istniejących wzorców działań i interpretacji, jak i ich radykalnych zmian[27]. Badania N. Monin oraz B. Czarniawskiej-Joerges eksplo-

[23] M.J. Hatch, M. Schultz, *The Dynamics of Organisational Identity*, w: *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford–New York 2004, s. 379.

[24] *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford – New York 2004, s. 4-5.

[25] M.G. Pratt, A. Rafaeli, *Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities*, w: *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford – New York 2004, s. 275-312.

[26] D.A. Gioia, M. Schultz i K. Corley, *Organisational Identity, Image and Adaptive Instability*, w: *Organisational Identity. A Reader*, ed. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford – New York 2004, s. 349-376.

[27] R.P. McDermott, J. Church, *Making Sense and Feeling Good: The Etnography of Communication and Identity Work*, w: *Communication and Identity*, red. L. Thyayer, „Communication", Vol. 2, nr 2.

atują koncepcję narracyjnego tworzenia tożsamości organizacyjnej[28]. Obiecująca wydaje się również sfera analiz związków pomiędzy kreowaniem władzy i kontroli organizacyjnej a tożsamością[29], a także komunikacją i tożsamością[30].

Bardzo interesujący obszar badań stanowi poszukiwanie dysfunkcji w procesach rozwoju tożsamości organizacyjnej. M.J. Hatch i M. Schultz piszą o dwóch zasadniczych możliwościach: organizacyjnym narcyzmie i organizacyjnej hiperadaptacji. Autorki definiują za A.D. Brownem organizacyjny narcyzm jako brak woli lub zdolności organizacji do odpowiedzi na jej własny wizerunek krążący w otoczeniu[31]. Wiąże się to z utratą zainteresowania opiniami zewnętrznych interesariuszy, koncentracją na podtrzymywaniu własnego poczucia wartości, snuciem fantazji na temat swej wielkości oraz zaburzeniem percepcji i interpretacji informacji z otoczenia. M.J. Hatch i M. Schulz diagnozują narcyzm jako przejaw zaburzeń tożsamości organizacyjnej, odznaczający się jej zdominowaniem przez odniesienie do kultury organizacyjnej. W relacji kultura–tożsamość–wizerunek ten ostatni element traci na znaczeniu. Koncentracja na tworzeniu silnej kultury, osadzeniu tożsamości w kulturze (*reflecting*) oraz wyrażanie kultury przez tożsamość (*expressing*) bez troski o wizerunek są mechanizmami narcyzmu organizacyjnego[32]. Narcyzm zagraża organizacji. Autorki przytaczają przykład Royal Dutch Schell, który ignorował protesty ekologów sprzeciwiających się zatopieniu wyeksploatowanej platformy naftowej w Morzu Północnym. Inżynierska kultura i tożsamość Schella doprowadziły do narcystycznego sprzężenia, całkowicie odrzucającego informacje o gwałtownie pogarszającym się wizerunku firmy. Dopiero seria kolejnych kryzysów w firmie doprowadziła do głębokiej refleksji, otwarcia się na kontakty z interesariuszami i odrzucenia narcyzmu. Przeciwieństwem narcyzmu jest organizacyjna hiperadaptacja, która oznacza ścisłe sprzężenie tożsamości z wizerunkiem organizacji. Organizacja skoncentrowana na wizerunku zewnętrznym, opiniach interesariuszy i wynikach badań rynkowych może zatracić sens własnego istnienia.

[28] N. Monin, *Management Theory. A Critical and Reflective Reading*, Routledge – London – – New York 2004, s. 167, 190-191; B. Czarniawska-Joerges, *Narratives of Individual and Organisational Identities*, w: *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford – – New York 2004, s. 407-435.

[29] M. Alvesson, H. Willmott, *Identity Regulations as Organisational Control Producing the Appropriate Individual*, w: *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford – New York 2004, s. 436-465.

[30] G. Cheney, L.T. Christensen, *Organisational Identity: Linkages Between Internal and External Communication*, w: *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford – New York 2004, s. 510-557.

[31] A.D. Brown, *Narcissism, Identity and Legitymacy*, „Academy of Management Review" 1997, nr 22, s. 643-686.

[32] M.J. Hatch, M. Schultz, *The Dynamics of Organisational Identity*, w: *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford – New York 2004, s. 392-395.

Konieczność ciągłego adaptowania się do zmian zewnętrznych przyczynia się do oderwania od dziedzictwa kulturowego. M.J. Hatch i M. Schultz wskazują na niebezpieczeństwa hiperadaptacji, polegające na utracie ciągłości, sterowności zewnętrznej i osłabieniu kultury organizacyjnej. Jako przykłady działań hiperadaptacyjnych przytaczane są próby wprowadzenia New Coke w miejsce klasycznej Coca-Coli oraz przejściowe zerwanie z dziedzictwem kulturowym firm Gucci i Yves Saint Laurent[33]. Opinie na temat „utraty kultury organizacyjnej" są jednakże zróżnicowane. M. Alvesson sugeruje, że zastąpienie kultury organizacyjnej przez zmieniający się szybko wizerunek, zależny od percepcji klientów, jest normalnym warunkiem współczesnej elastyczności organizacji i nie ma znaczących cech dysfunkcjonalnych[34]. Niezależnie od opinii na ten temat badanie zależności między kulturą, tożsamością i wizerunkiem organizacji wydaje się ciekawym i niewyeksploatowanym obszarem.

Niektórzy autorzy posługują się określeniami zbliżonymi do „tożsamości organizacyjnej", np. „organizacyjny charakter"[35]. Wydaje się jednak, że są to niezbyt udane próby. Określenie „tożsamość" mimo całej wieloznaczności jest zakorzenione w dyskursie interpretatywnych nauk społecznych i z tej racji może być przenoszone na grunt zarządzania. Dostępnych jest wiele badań i analiz organizacji czerpiących z nurtu antropologii organizacyjnej oraz socjologii organizacji. Dlatego na obecnym etapie mnożenie kolejnych określeń mających w sposób syntetyczny opisywać istotę organizacji wydaje się zbędne; chyba że przyjmiemy założenie, iż jest to rodzaj metafory, której podstawowym celem jest pobudzanie do myślenia, a nie wyjaśnienie lub zrozumienie.

Podsumowując, można zauważyć, że tożsamość organizacyjna jest nową koncepcją w zarządzaniu, która jednak szybko zyskuje popularność. Badacze posiłkują się przede wszystkim paradygmatami alternatywnymi w stosunku do dominującego w naukach o zarządzaniu podejścia neopozytywistyczno-funkcjonalistycznego. Najwięcej jest koncepcji bazujących na interakcjonizmie symbolicznym, można również znaleźć postmodernistyczne i krytyczne odniesienia do tożsamości organizacyjnej. W Polsce nie jest to rozpowszechnione podejście, ponieważ problematyką tożsamości organizacyjnej zajmuje się zaledwie kilku badaczy organizacji, m.in. A. Zarębska, M. Kostera i Ł. Sułkowski[36]. Sensowne

---

[33] Ibidem, s. 398-399.

[34] M. Alvesson, *Organisation: From Substance to Image*, „Organization Studies" 1990, nr 11, s. 373-394.

[35] V. Srinivasan, *Organisational character: the key to transforming organisations of the future*, „Human Resources Development and Management" 2003, Vol. 3, nr 1.

[36] A. Zarębska, *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, 2009; Ł. Sułkowski, *Tożsamość organizacyjna a kultura organizacyjna – problemy metodologiczne*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, red. T. Listwan, Wrocław 2006.

wydaje się więc szersze zaadaptowanie tej problematyki również do polskiego dyskursu zarządzania. Szczególnie obiecujące wydają się aplikacje dotyczące kultury organizacyjnej, przywództwa oraz tworzenia i podtrzymywania wizerunku organizacji.

## Literatura


Albert S., Whetten D.A., *Organizational Identity*, w: *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford – New York 2004.

Alvesson M., *Organisation: From Substance to Image*, „Organization Studies" 1990, nr 11.

Alvesson M., Willmott H., *Identity Regulations as Organisational Control Producing the Appropriate Individual*, w: *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford – New York 2004.

Ashforth B.E., Mael F., *Social Identification Theory and the Organisation*, w: *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford – New York 2004.

Bausinger H., *Sensless Identity*, w: *Identity: Personal and Socio-Cultural. A Symposium*. *Acta Universitatis Upsaliensis*, Uppsala 1983.

Blau P.M., Scott R., *Formal organizations: A comparative approach*, Stanford 2003.

Bokszański Z., *Tożsamość, interakcja, grupa*, Łódź 1989.

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 2002.

Brittan A., *The Privatized World*, London 1977.

Brown A.D., *Narcissism, Identity and Legitymacy*, „Academy of Management Review" 1997, nr 22.

Cheney G., Christensen L.T., *Organisational Identity: Linkages Between Internal and External Communication,* w: *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford – New York 2004.

*Casting the Other: the Production and Maintenance of Inequalities in Work Organizations*, red. B. Czarniawska, H. Höpfl, London 2002.

Czarniawska-Joerges B., *Narratives of Individual and Organisational Identities*, w: *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford – New York 2004.

Denison D., *What IS the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*, „Academy of Management Review" 1996, nr 21 (3).

Deshapande R., Parasurman R., *Linking Corporate Culture to Strategic Planning*, „Organizacja i Kierowanie" 1987, nr 6.

Dutton J., Dukerich J., *Keeping Eye on the Mirror: Image and Identity in Organisational Adaptation*, „Academy of Management Journal" 1991, nr 34.

Foucault M., *Power Knowledge Selected Interviews & Other Writings*, New York 2000.

François F., *Identité et hétérogénite de l'espase discursif*, w: *Identités collectives et changements sociaux*, red. P. Tap, Toulouse 1980.

Gioia D.A., Schultz M., Corley K., *Organisational Identity, Image and Adaptive Instability*, w: *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford – New York 2004.

Hatch M.J., Schultz M., *Living with Multiple Paradigms. The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies*, „Academy of Management Review" 1996.

Hatch M.J., Schultz M., *The Dynamics of Organisational Identity*, w: *Organisational Identity. A Reader*, red. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford – New York 2004.

Hatch M.J., Schultz M.S., *Scaling the Tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Image and Culture in Organizations*, w: *The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford 2000.
Hoffman E., *Człowiek w teatrze życia codziennego*, oprac. J. Szacki, Warszawa 1981.
Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Warszawa 2000.
Jenkins R., *Social Identity*, London 1996.
Leuthesser L., Kohli C., *Corporate identity: the role of mission statements*, „Business Horizons" 1997, May-June.
Likert R., Likert J., *New Ways of Managing Conflict*, New York 1976.
Maanen J. van, *Tales of the Field: On Writing Ethnography*, Chicago 1988.